



*Dr. Joachim Galuska,
Geschäftsführer der Heiligenfeld-Kliniken
im Industrie-Club Düsseldorf
am 29.02.2016*

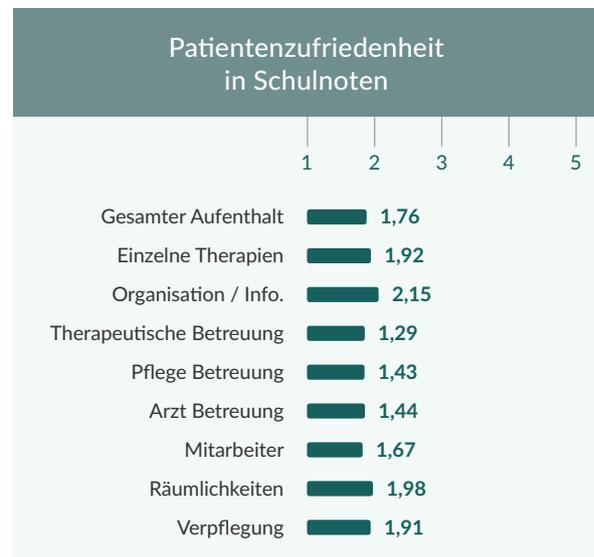
Die Heiligenfeld-Kliniken: Kunden zufrieden, Mitarbeiter zufrieden und Wachstum - eine „ganzheitliche“ Erfolgsgeschichte

Der Start erfolgte mit 25 Mitarbeitern und überschaubaren 43 Betten im Jahre 1990. Zwischenzeitlich haben sich die Heiligenfeld-Kliniken im Herzen von Bad Kissingen bis zum Jahre 2016 zu einem 800 Betten großen Unternehmen entwickelt. Aus einer Klinik wurden sechs Kliniken, die sich auf drei Standorte in Bayern verteilen. Die Anzahl der Mitarbeiter hat sich im Laufe der

Jahre mehr als verdreißigfacht - und die braucht es auch, um die mittlerweile fast 7000 Patienten stationär und ambulant gut zu versorgen. Und die Patienten sind zufrieden: Schaubild (2) stellt die Patientenzufriedenheit bezüglich verschiedener Kategorien im Schulnotensystem dar. Die vergebenen Noten liegen ohne Ausnahme zwischen eins und zwei.

Entwicklung der Heiligenfeld-Kliniken in Zahlen					
	1990	2000	2005/6	2010	2015
Mitarbeiter	25	195	230	480	790
Auszubildende	---	8	12	60	58
Betten	43	106	347	634	799
Patienten	ca. 50	482	1185	4712	6760

(1)



(2)

Doch nicht nur die Patienten sind zufrieden in Heiligenfeld, sondern auch die Mitarbeiter. So wurden die Heiligenfeld-Kliniken unter anderem im Jahre 2014 von „Great Place to Work“ zum besten Arbeitgeber in der Kategorie Kliniken ausgewählt. Im Jahre 2013 wurden sie zum besten Klinikarbeitsgeber vom Deutschen Ärzteblatt

ausgezeichnet – keine Selbstverständlichkeit, wenn man sich die zum Teil grotesken Arbeitsbedingungen in Krankenhäusern und in der Pflege vor Augen hält. Zufriedene Kunden, zufriedene Mitarbeiter und wirtschaftlicher Erfolg – was machen die Heiligenfeld-Kliniken und deren Management anders?



Platz 1
Deutschlands einzige 5-Sterne-Klinik 2013

Beste Arbeitgeber
Gesundheit und Soziales, Kategorie Kliniken

Schlüssel zum Erfolg: Mensch, soziales System und wirtschaftlicher Betrieb in der Balance

Die Grundidee der Heiligenfeld-Kliniken besteht in der Verwirklichung eines ganzheitlichen Unternehmens, in dem den verschiedenen Perspektiven der Ökonomie, des Einzelnen als Individuum und der Organisation als soziale Dimension des Miteinanders gleichzeitig Rechnung getragen wird.

Der Ausgangspunkt ist der Mensch in seiner existenziellen Dimension. Diese umfasst: die Seele, den Körper, die geistig-spirituelle Ebene, die sozialen Beziehungen und die berufliche Situation. Erst in zweiter Linie zählt die Rolle als Patient, Mitarbeiter, Unternehmer oder Kunde.

Aus diesen Rollen ergeben sich natürlicherweise verschiedene Perspektiven. Der Verabsolutierung einer Perspektive wird in Heiligenfeld fortwährend entgegengewirkt.

Diese mehrdimensionale Herangehensweise unterscheidet sich deutlich vom Ansatz vieler Unternehmen, in welchen die betriebswirtschaftliche Perspektive eine nichthinterfragte Monopolstellung innehat.



John Kayser und Dr. Joachim Galuska,
im Industrie-Club Düsseldorf

Die Unternehmensphilosophie spiegelt diese grundlegende Haltung wider und legt die Werte und grundlegenden Prinzipien für das wirtschaftliche Handeln fest. Um diese expliziten Werte im Kontakt mit dem gelebten Leben zu halten, werden sie immer wieder kommuniziert.

Ein regelmäßiger Dialog mit Einzelnen, Teams und innerhalb der Führungsebene ist elementar, damit aus der theoretischen Unternehmensphilosophie eine lebendige Unternehmenskultur entstehen kann.

Gemeinschaft: Ein konsequentes Investment in die Entwicklung des sozialen Systems

Der fortwährenden Entwicklung der Organisation als soziales System wird ein hoher Wert beigemessen. Einzigartig ist eine zwei-wöchentliche Großgruppenveranstaltung in welcher für 75 Min. fast alle an diesem Tag anwesenden Mitarbeiter am Hauptstandort zusammenkommen (in der Regel 150 – 200 Mitarbeiter). Diese Veranstaltungen beschäftigen sich sowohl mit tagesaktuellen als auch grundlegenden Themen wie beispielsweise Kundenorientierung, Werten oder Prinzipien.

Nach Erläuterung des jeweiligen Hauptthemas wird in abteilungsübergreifenden gemischten Gruppen offen diskutiert und es werden Ideen entwickelt. Das Ganze wird protokolliert und systematisch ausgewertet. Aus Ideen und Impulsen entstehen häufig Projektgruppen, die dann spezifische Themen voranbringen. Durch diesen offenen und umfassenden Austausch ist es möglich, dass ein wesentlicher Teil der Mitarbeiter zu Wort und ins

Gespräch miteinander kommt. Das Potenzial aller Mitarbeiter wird genutzt und es entsteht eine Fülle von Ideen und konkreten Vorschlägen, sodass die weitere Entwicklung des Unternehmens in fast selbstorganisierter Form lebendig bleibt.

Neben diesem zentralen Element dieser regelmäßigen Großveranstaltung gibt es noch viele andere Maßnahmen zur (Weiter-) Entwicklung der Unternehmenskultur. Sie wurden anhand verschiedener Prinzipien wie beispielsweise Gesundheit oder Kooperation formuliert und unterteilen sich in größere Maßnahmen und „kleine Gesten“. Größere Maßnahmen aus dem Bereich Kooperation sind beispielsweise eine Mitarbeiterzeitung, Teamräume, Betriebsfeste und ein Patensystem für Neue. Zu den kleinen Gesten im Bereich Gesundheit zählen unter anderem kostenloses Obst, Schulter-Nacken-Massagen am Arbeitsplatz, und vieles andere mehr.

Das Führungskonzept reflektiert die drei Dimensionen: Mensch – soziales System – wirtschaftlicher Betrieb

Das Führungskonzept der Heiligenfeld-Kliniken wird maßgeblich durch die zugrundeliegende werteorientierte Unternehmensphilosophie geprägt und findet Ausdruck in den folgenden Dimensionen: Selbstführung, Mitarbeiterführung, Management, Unternehmenskultur und strategische Führung.

Selbstführung ist die Basis der Führung. In ihrem Zentrum liegen die grundlegenden eigenen Werte und Lebensvisionen. Sie enthält auch den eigenen Führungsanspruch, das Interesse, sich und andere führen zu wollen. Eine erfolgreiche Selbstführung erfordert, zentriert zu sein, innere Achtsamkeit zu besitzen und sich selbst auch im Kontakt zu regulieren. Langfristig ist es so möglich, das eigene Leben zu gestalten, die eigenen Visionen zu verwirklichen, Partnerschaft und Familie zu gestalten,

die eigene Karriere zu planen und Erfüllung in seinem beruflichen Handeln zu finden.

In der Mitarbeiterführung müssen Aufgabenorientierung und Personenorientierung gemäß den Werten und Zielen des Unternehmens sinnvoll verbunden werden. Die Mitarbeiterführung in Heiligenfeld orientiert sich dabei an bestimmten Prinzipien, zum Beispiel Transparenz, Förderung von Eigenverantwortung und Entwicklung, Anerkennung und Wertschätzung.

Die Managementdimension der Führung bezieht sich auf die Steuerung aller Prozesse des wirtschaftlichen Betriebs. Sie besteht aus Planung, Organisation und Kontrolle der verschiedenen Aufgaben und ist damit funktional orientiert.

Die Unternehmenskultur ist die gemeinsame Ausrichtung auf die grundlegenden Anliegen, Werte und Ziele des Unternehmens. Sie ist demnach gleichzeitig Ursprung und Bestandteil des Heiligenfelder Führungskonzepts und wurde bereits ausführlich eingangs erläutert.

Die letzte Führungsdimension beschreibt die strategische Führung. Dies bedeutet, von der Zukunft her und in die Zukunft hinein zu führen. Es bedeutet, ganzheitlich und komplex denken zu können, unterschiedliche Perspektiven zuzulassen, Möglichkeiten zu sehen und Schritte zur Verwirklichung vorweg zu nehmen. Die strategische Planung setzt den Rahmen für die operative Planung.

Insgesamt wird Führung in Heiligenfeld verstanden als ein eigener zu erlernender Beruf. Daher gibt es ein umfassendes Programm zur Führungskräfteentwicklung, welches Weiterbildungsreihen, Fortbildungsveranstaltungen, Supervision und Coaching umfasst. Gleichzeitig findet Führungskräfteentwicklung auch immer im beruflichen Handeln statt. Regelmäßig wird jede Führungskraft dahingehend beurteilt, inwieweit sie vorgegebene Kriterien erfüllt. In den Führungsentwicklungsgesprächen werden dann Schwerpunkte und Maßnahmen für das nächste Jahr vereinbart.



Ganzheitlichkeit – mehr als nur ein Lippenbekenntnis

Während sich in vielen Unternehmen die Aussagen im Geschäftsbericht oder auf der Web Site deutlich von der gelebten Wirklichkeit unterscheiden, durchzieht die Kliniken Heiligenfeld eine Haltung, die den täglichen Umgang der Menschen miteinander bestimmt.

Von ihrem Ausgangspunkt der existentiellen Betrachtung des Menschen in seinen Dimensionen Körper, Seele und Geist, findet diese Haltung nicht nur im Umgang mit dem Individuum, sondern auch in der Gestaltung des sozialen Miteinanders in der Organisation ihren Niederschlag.

Als dritte Komponente steht ein professionelles Management der betriebswirtschaftlichen Aspekte des Unternehmens gleichwertig daneben.

Denkbar ist es genau dies, was die Grundlage für den nachhaltigen Erfolg der Heiligenfeld-Kliniken ausmacht: die Multi-Perspektivität, die verhindert, dass einem Aspekt – wie zum Beispiel der Ökonomie manifestiert als Profit – ein Absolutheitsanspruch eingeräumt wird. Mensch, Gemeinschaft und wirtschaftlichem Betrieb wird das gleiche Gewicht beigemessen. Ein lebendiger Balanceakt findet ständig statt und legt somit eine wichtige Basis für den Erfolg.

John Kayser, Lina Oberließen

Quellen:

- Vortrag Dr. Joachim Galuska im Industrie-Club Düsseldorf
anlässlich der Abschlussveranstaltung des Jahrgangs 2015 des Rheinischen FührungsCollegs
am 29.02.2016: „Von der betriebswirtschaftlichen Organisation zum lebendigen Unternehmen –
der Heiligenfeld-Kliniken“
- „Heiligenfeld - ein lebendiges Unternehmen!“, Jubiläumsband zum 25-jährigen Bestehen
der Heiligenfeld-Kliniken, Herausgeber: Heiligenfeld GmbH, 2015
- Reinventing Organizations:
Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Frederic Laloux,
Verlag Franz Vahlen 2015

Rheinisches FührungsColleg e.V.

Martin-Luther-Platz 26
40212 Düsseldorf

T +(49) 211 – 60 22 22 0
F +(49) 211 – 60 22 22 22

info@rheinischesfuehrungscolleg.de
www.rheinischesfuehrungscolleg.de